

Inhalt

| | |
|---|----|
| Zusammenfassung | 3 |
| Executive Summary | 5 |
| Vorwort | 11 |
| 1. Konzeptionelle Überlegungen | 13 |
| 1.1 Herausforderungen des Golfsports | 15 |
| 1.1.1 Entwicklung des Golfsports | 15 |
| 1.1.2 Studien zum deutschen Golfmanagement | 17 |
| 1.2 Wertorientiertes Golfmanagement | 17 |
| 1.2.1 Wertschöpfungsorientiertes Modell von Thieme | 18 |
| 1.2.2 Wirtschaftlichkeitsmodell einer Golfanlage | 19 |
| 1.2.3 Golfanlage als Asset | 21 |
| 1.3 Forschungsfragen und Leistungsindikatoren | 23 |
| 1.4 KPI-Forschungsmodell | 25 |
| 2. Marktumfeld und Standortfaktoren | 29 |
| 2.1 Standortwahl | 29 |
| 2.1.1 Elemente der Standortwahl | 30 |
| 2.1.2 Gründe der Standortwahl | 33 |
| 2.2 Makro-Standortfaktoren | 39 |
| 2.2.1 Lage und Infrastruktur des Golfplatzes | 40 |
| 2.2.2 Soziales Umfeld | 42 |
| 2.2.3 Wettbewerb im Einzugsgebiet | 45 |
| 2.3 Meso-Standortfaktoren | 47 |
| 2.3.1 Socialising nach Generationen- und Schichtzugehörigkeit | 47 |
| 2.3.2 Zielgruppen und Zugang | 51 |
| 2.3.3 Zugang zum Golfsport | 53 |
| 2.3.4 Golfregeln und Nutzungsverhalten | 53 |
| 2.4 Mikro-Standortfaktoren | 55 |
| 2.4.1 Mitgliederstrukturen | 55 |
| 2.4.2 Bestandsveränderungen | 56 |
| 2.5 Ergebnisse zu Marktumfeld/Standortfaktoren | 59 |
| 3. Vision, Ziele und Strategie | 63 |
| 3.1 Leitbild | 64 |
| 3.1.1 Orientierungen des Managementhandelns | 67 |
| 3.1.2 Corporate Social Responsibility (CSR) | 69 |
| 3.1.3 Compliance-Management | 71 |

INHALT

| | |
|--|-----|
| 3.2. Image und Positionierung | 72 |
| 3.2.1 Image der Anlage | 73 |
| 3.2.2 Positionierung | 74 |
| 3.3 Due Diligence der Course Quality | 77 |
| 3.3.1 Struktur und Fläche der Golfanlage | 79 |
| 3.3.2 Gesellschaftsrechtliche Betriebsformen | 80 |
| 3.3.3 Qualitätsstandard des Platzes | 82 |
| 3.3.4 Golfplatztypen | 83 |
| 3.4 Ergebnisse zu Vision, Zielen und Strategie | 86 |
| 4. Customer Relationship Management | 89 |
| 4.1 Kommunikation mit Mitgliedern | 89 |
| 4.1.1 Erfassung der Mitgliederstruktur | 90 |
| 4.1.2 Bonding-Maßnahmen | 93 |
| 4.1.3 Bonding über Präferenz- und Statussysteme | 97 |
| 4.1.4 Maßnahmen und Bedeutung des Bondingmanagements | 98 |
| 4.2 Mitgliedergewinnung | 99 |
| 4.2.1 Erstkontakte im Onboarding | 100 |
| 4.2.2 Retention im Onboarding | 101 |
| 4.2.3 Maßnahmen vor und nach dem Eintritt | 103 |
| 4.2.4 Golfunterricht als Retentionmaßnahme | 104 |
| 4.3 Marketingmanagement | 106 |
| 4.3.1 Organisation des Marketings | 107 |
| 4.3.2 Öffentlichkeitsarbeit | 108 |
| 4.4 Distributionspolitik | 110 |
| 4.4.1 Distribution für Spielberechtigungsmodelle | 111 |
| 4.4.2 Distribution durch Greenfeepolitik | 114 |
| 4.5 Ergebnisse zum CRM | 116 |
| 5. Rechnungswesen und Finanzierung | 121 |
| 5.1 Rechnungswesen | 121 |
| 5.1.1 Organisation und Verantwortung im Rechnungswesen | 122 |
| 5.1.2 Externes Rechnungswesen | 123 |
| 5.1.3 Internes Rechnungswesen und Controlling | 124 |
| 5.1.4 Interne Planungsrechnung | 125 |
| 5.2 Finanzierung | 126 |
| 5.2.1 Interne Finanzquellen: Spielrechte | 128 |
| 5.2.2 Interne Finanzquellen: Einmalentgelte | 129 |
| 5.2.3 Externe Finanzquellen: Einnahmearten | 130 |
| 5.2.4 Externe Finanzquelle: Golfplatz | 131 |
| 5.2.5 Externe Finanzquellen: Nebenleistungen | 132 |

| | |
|--|-----|
| 5.3 Ausgaben und Mittelverwendung | 134 |
| 5.4 Revenue Management: Mitgliedschaftspreise | 136 |
| 5.4.1 Spielrechtsmodelle: Segmentierung und Zielgruppen | 137 |
| 5.4.2 Angebote für junge Menschen | 139 |
| 5.4.3 Jahresmitgliedschaften | 140 |
| 5.4.4 Partner- und Zweitmitgliedschaften | 141 |
| 5.4.5 Greenfee- und Fernmitgliedschaften | 141 |
| 5.4.6 Variable Mitgliedschaften | 143 |
| 5.4.7 Wert einer Golfmitgliedschaft | 144 |
| 5.5 Revenue Management: Greenfee | 146 |
| 5.5.1 Preispolitik für Greenfees | 148 |
| 5.5.2 Hedonische Greenfeepolitik | 150 |
| 5.5.3 Greenfeerabatte durch den DGV-Ausweis | 152 |
| 5.5.4 Zeitbezogene Rabattierungen | 153 |
| 5.5.5 Sonstige Rabattierungen | 154 |
| 5.6 Ergebnisse: Rechnungswesen und Finanzierung | 156 |
| 5.6.1 Rechnungslegung und Controlling | 156 |
| 5.6.2 Revenuemanagement | 158 |
| 5.6.3 Finanzierung einer Golfanlage | 160 |
| 6. Geschäftsführung und Anlagenleitung | 163 |
| 6.1 Personenbezogene Führung | 163 |
| 6.1.1 Funktionale Struktur des hauptberuflichen Personals | 165 |
| 6.1.2 Vollzeitkräfte | 168 |
| 6.1.3 Arbeitsrechtliche Differenzierung | 170 |
| 6.1.4 Arbeitskosten | 172 |
| 6.1.5 Recruiting | 173 |
| 6.1.6 Personalentwicklung | 175 |
| 6.2 Strukturbezogene Führung | 179 |
| 6.2.1 Zusammenarbeit im Verein | 179 |
| 6.2.2 Managementbefugnisse | 180 |
| 6.2.3 Über- und Unterstellungsverhältnisse | 182 |
| 6.2.4 Entscheidungsprozesse | 183 |
| 6.2.5 Arbeitsorganisation | 185 |
| 6.3 Prozessbezogene Führung | 186 |
| 6.3.1 Professionalisierung des Spielbetriebs | 186 |
| 6.3.2 Platzauslastung | 188 |
| 6.4 Ergebnisse: Geschäftsführung & Anlagenleitung | 191 |
| 6.4.1 Machtproblematik | 191 |
| 6.4.2 Professionalisierung und Personalentwicklung | 193 |
| 6.4.3 Prozess- und strukturbezogene Führung | 195 |

| | |
|---|-----|
| 7. Business Development | 197 |
| 7.1 Entwicklung einer Wettbewerbsstrategie | 197 |
| 7.1.1 Umwelt- und Organisationsanalyse | 199 |
| 7.1.2 Golferpotenzial und Orientierungen | 200 |
| 7.1.3 Aufnahmepolitik | 203 |
| 7.1.4 Zukünftige Mitgliedschaftsmodelle | 204 |
| 7.1.5 Zukünftige Greenfee-Differenzierung | 207 |
| 7.1.6 Arrondierung | 209 |
| 7.1.7 Mitgliederentwicklung und Jugendförderung | 210 |
| 7.2 Produktentwicklungs politik | 214 |
| 7.2.1 Steuerung der Platzauslastung | 214 |
| 7.2.2 Outsourcing der Nebenbetriebe | 215 |
| 7.2.3 Greenkeeping | 216 |
| 7.3 Zukünftige Marktstrategien | 217 |
| 7.3.1 Marktdurchdringungsstrategien | 217 |
| 7.3.2 Positionierungsstrategien | 219 |
| 7.3.3 Zukünftige Marktentwicklungsstrategien | 223 |
| 7.4 Ergebnisse zu Business Development | 224 |
| 8. Golfmanagement: Quo vadis? | 229 |
| 8.1 Wertschöpfung in der Golfbranche | 231 |
| 8.2 Erkenntnisse zum Golfmanagement | 233 |
| 8.2.1 Erkenntnisse zur Markt- und Standortanalyse | 234 |
| 8.2.2 Erkenntnisse zu Strategie und Visionen | 236 |
| 8.2.3 Erkenntnisse zum CRM | 239 |
| 8.2.4 Erkenntnisse zu Rechnungswesen und Finanzen | 243 |
| 8.2.5 Erkenntnisse zu Führung und Personal | 247 |
| 8.2.6 Erkenntnisse zum Business Development | 249 |
| 8.3 Evaluierung der Erfolgsfaktoren | 251 |
| 9. Empirische Realisierung | 255 |
| 9.1 Pilotstudie | 255 |
| 9.2 Initialgespräche | 257 |
| 9.3 SWOT-Analysen | 258 |
| 9.4 Statistische Aufbereitung | 259 |
| Anhang | 261 |
| Literatur | 261 |
| Internetquellen | 274 |
| Der Autor | 277 |